

Ricaricare l'azienda nei momenti di recessione

Jonas Ridderstråle è uno dei guru del management più acclamati al mondo. Svedese, visionario, originale, è tra gli oratori più richiesti ai simposi internazionali e sarà presente anche al prossimo World Business Forum di Milano. Cogliamo l'occasione per rivolgergli in anticipo alcune domande sulla crisi e su come 'ricaricare l'azienda'.

di Raul Alvarez

Chi non l'ha mai visto dal vivo non sa cosa si è perso. Ma quest'anno sarà possibile incontrarlo a Milano, in occasione dell'ottava edizione del World Business Forum (9-10 novembre). Se non vi sarà possibile esserci, fate almeno un giro su YouTube, dove circolano numerosi video su di lui. Scoprirete un personaggio che ha il raro dono di bucare lo schermo e, contemporaneamente, di scuotere i neuroni delle platee con le sue idee spiazzanti. Testa rasata, abiti rigorosamente neri, oratoria ipnotica, gestualità a effetto e una grinta che lascia il segno: quando Jonas Ridderstråle sale sul palco, declamando le sue idee sulla leadership e sull'economia globale, manda in visibilibio le platee di mezza Europa. È un autentico fuoriclasse. Si direbbe uscito dal set di un film di

fantascienza, piuttosto che dalla Stockholm School of Economics dove ha conseguito un dottorato in International Business e attualmente insegna. Insieme al suo collega Kjell Nordström, compagno di viaggio e co-autore di libri di successo come *Karaoke Capitalism* e *Funky Business*, ha ottenuto il nono posto nel mondo e il primo in Europa nella Thinkers 50, la prestigiosa classifica dei guru più influenti dell'anno. I suoi testi sono decisamente diversi da quelli che circolano sulle scrivanie dei manager: destrutturati, aneddotici, frammentari, caustici, ricchi di humour e con uno stile inconfondibile che affascina e spiazza, sicuramente quanto di più lontano dalla letteratura accademica. Predilige il linguaggio figurato ed esprime molti dei suoi concetti con metafore illuminanti: "Oggi i vantaggi competitivi non pesano più dei sogni di una farfalla", o "La catena digitale di fornitura opera in tempo reale. Quando comprate un maglione di lana da Benetton, tutto il network dell'azienda ne è consapevole: anche la pecora a monte della filiera", per citarne qualcuna. Inoltre pone molte domande e dà poche risposte, e in ogni caso mai dogmatiche. "Sono le domande giuste a guidare in modo decisivo il futuro", sostiene. E difatti è lo stile socratico a caratterizzare i suoi libri. Nel

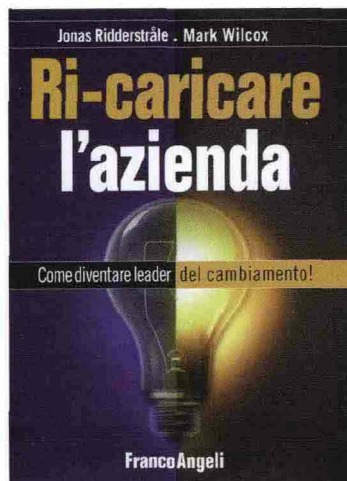
1999 è salito alla ribalta con *Funky Business*, cui hanno fatto seguito *Karaoke Capitalism* (2003) e *Funky Business Forever* (2007). Il più recente, *Ricaricare l'azienda* (2009), lo ha firmato con Mark Wilcox: un titolo perfetto per connotare gli umori del momento. Ricaricare l'azienda è una missione impossibile? A detta di Ridderstråle e Wilcox, no. Loro, quantomeno, dicono di esserci riusciti. Lo hanno sperimentato in una multinazionale del calibro di Sony: è lì che Mark Wilcox, consulente per le risorse umane, e Jonas Ridderstråle si sono incontrati. La loro conoscenza è nata sul campo. Jonas teneva un ciclo di conferenze al top management Sony per infondere propensione al cambiamento, Mark gestiva le attività di sviluppo delle risorse umane. Mettendo insieme i loro talenti, hanno dato vita a questo libro accattivante che racconta la loro esperienza in Sony e, cosa più importante, svela come mantenere la leadership anche in tempi di crisi.

MK: In un mercato imprevedibile, su cosa deve fare leva il vantaggio competitivo per vincere le nuove sfide?

Jonas Ridderstråle: Se la vostra strategia è ancora focalizzata sull'essere i migliori, significa che avete scommesso sulla stupidità dei concorrenti. E questa non è sicuramente una mossa vincente. L'unica cosa ragionevole da fare è non competere. Infatti, non appena iniziamo a correre al fianco agli altri, rischiamo di diventare uno dei tanti punti nella folla, invisibile ai clienti. Quando prendiamo parte a una gara in cui partecipano sia i migliori ta-

■ Jonas Ridderstråle, consulente aziendale e autore di testi sul management e sul business.





■ L'ultimo libro di Ridderstråle, *Ri-caricare l'azienda*, è stato scritto insieme a Mark Wilcox ed è edito in Italia da FrancoAngeli. A destra, *Funky Business*, il primo testo scritto insieme a Kjell Nordström e tradotto in tutto il mondo.

lenti che tutti gli altri, è difficile riuscire a cogliere la differenza. Il piccolo sporco segreto del capitalismo è che le aziende di successo sono diventate tali uccidendo lo spirito della libera impresa. Tutte sono riuscite a creare monopoli, almeno di breve periodo. Perciò la buona notizia è questa: si diventa competitivi solo quando si decide di non competere. Il successo viene dall'essere differenti. Le stelle che brillano negli affari sono sempre i diversi, non i migliori.

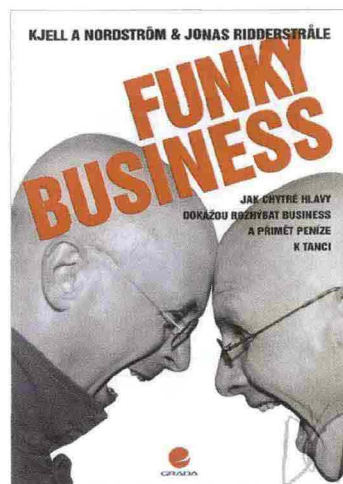
MK: *Ma se per competere, paradossalmente, dobbiamo non competere, su cosa possiamo basare quel 'differenziale' che ci renderà appetibili sul mercato?*

Jonas Ridderstråle: Tutti gli elementi tradizionali, dalla pianificazione strategica al marketing, sono ancora necessari ma non sufficienti a creare una competitività sostenibile. Ciò che resta, dunque, è il nostro chilo e mezzo di cervello moltiplicato per il numero di persone che compongono il nostro network. Sono loro a fare la differenza. Un tempo la ricchezza veniva dalle miniere, il cosiddetto capitale tangibile, una risorsa scura e pesante. Il futuro appare più luminoso e leggero. Certo, il prezzo del petrolio è in aumento, così come quello dello zinco e del nickel. Tuttavia, mediamente le materie prime hanno oggi un valore tra il 20% e 40% circa rispetto a quello che avevano duecento anni fa. Persino Vladimir Putin, un uomo decisamente concreto, è convinto che nel lungo termine il futuro del suo paese dipende

rà dal riuscire ad avere il giusto terreno sul quale allevare i talenti, piuttosto che nella capacità di estrarre sempre più petrolio. Dopotutto il 'talento grezzo' è rinnovabile, mentre la maggior parte delle materie prime non lo è. Le idee e la fantasia sono il fattore decisivo per competere. Ma il talento chiede energia positiva per poter fiorire. Purtroppo le aziende oggi hanno difficoltà a creare ambienti lavorativi ri-caricanti dove i talenti possano esprimere al meglio il loro potenziale.

MK: *Allora su quali opportunità dovranno puntare le aziende? E quando queste opportunità possono diventare rischi insostenibili?*

Jonas Ridderstråle: Deregulation, digitalizzazione e globalizzazione comportano che tutto ciò che un tempo si poteva costruire a casa propria oggi si può acquistare da qualcun altro, in altri luoghi. Qualsiasi cosa può essere terziarizzata, la parte hard quanto quella soft. Persino le persone che un tempo avreste dovuto assumere, oggi possono lavorare per voi ma essere dipendenti di qualcun altro. Per esempio, la Manpower, azienda leader nei servizi per l'impiego con una rete mondiale di 4.400 uffici in 73 paesi e 400.000 clienti, offre opportunità di lavoro a 4,4 milioni di associati. Per le aziende liberarsi del superfluo è allettante. Il risparmio a breve sui costi prodotto da questi espedienti è facilmente calcolabile, ma gli effetti negativi a lungo termine sulla competitività aziendale (usura della conoscenza, depauperamento delle relazioni, ridotto impegno dei dipendenti) sono più difficilmente valutabili. Non possiamo fondare vantaggi competitivi sostenibili sulla terziarizzazione, perché appena si crea un



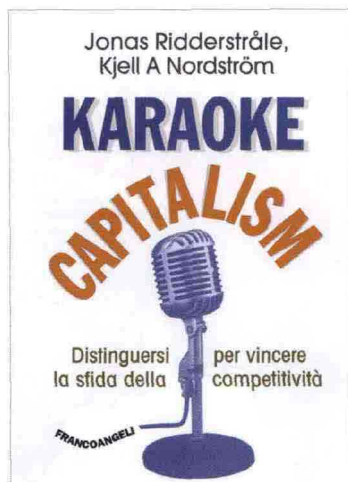
mercato ben funzionante anche i vostri concorrenti saranno potenzialmente in grado di accedervi. Di conseguenza, appaltare un lavoro al miglior fornitore sulla piazza non basterà più a essere competitivi.

MK: *Ci può fare qualche esempio in proposito?*

Jonas Ridderstråle: Hon Hai, industria di attrezzature elettroniche di Taiwan, produce quasi la metà di tutti i telefoni cellulari del mondo, la stragrande maggioranza dei quali per altri marchi. Pensate che possa fornire un qualsiasi vantaggio competitivo sostenibile ai vari concorrenti? Ormai le fonti di competitività sono temporanee. Siamo entrati nell'era della 'entropia economica', dove qualsiasi vantaggio, lentamente ma inesorabilmente, evolve nel tempo, si riduce, sparisce. Occorre sfruttare i vantaggi competitivi dell'ultima ora e, contemporaneamente, innovare con passo costante per mantenersi allineati con i nuovi vantaggi: fornire prestazioni e creare trasformazioni. Dobbiamo fare come i serpenti: spogliarci della vecchia pelle, rinascere e continuare a vivere. È esattamente la strada seguita con successo da IBM (e non è la sola!) nel momento in cui è passata dai mainframe alla consulenza.

MK: *Dunque la chiave del successo è nella capacità di trovare la differenza che fa la differenza?*

Jonas Ridderstråle: Esattamente. Dovete riuscire a diventare 'unici', al-

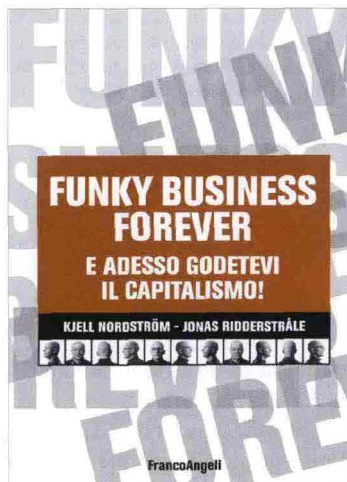


meno nel breve periodo. Tutti noi dobbiamo sforzarci di stabilire monopoli, ma allo stesso tempo di restare fedeli a ciò che facciamo e a ciò che siamo. Nessun'altra cosa funzionerà. Un tempo le persone diverse avevano problemi. Oggi è la devianza è diventata la ricetta per il successo.

MK: Quali sono stati i principali fattori responsabili dell'attuale crisi finanziaria mondiale?

Jonas Ridderstråle: Noi sovra-consumiamo e inventiamo nuovi strumenti finanziari per consumare di più. Ma alla lunga dovremo fare i conti con la realtà. La spiegazione più ampia è che, alla fin fine, il mercato dell'economia globale è solo un gigantesco e caotico laboratorio. Nell'odierno mondo globalizzato e deregolamentato, noi stiamo facendo esperienze con cose e in posti diversi rispetto a quanto fatto finora. I problemi attuali derivano in parte dall'aver elevato il libero mercato capitalista a una religione. Di conseguenza, quelli che in passato erano considerati peccati capitali, come l'avidità e la futilità, improvvisamente diventano virtù. La crisi attuale è un campanello d'allarme. Cosa insegna? Che ogni società che fonda l'idea di progresso solo sull'innovazione tecnologica e sulla deregolamentazione istituzionale (disattendendo il progresso e l'armonia dei valori) produce risultati di breve durata.

MK: Quali valori sono vitali per operare con successo nella società globale?



Jonas Ridderstråle: Ciò che unisce le persone e permette loro di cooperare si fonda prima di tutto sui valori sociali anziché solo su quelli economici. Ma per venire accolti e diventare operativi, i valori devono essere anzitutto condivisi. Uno dei più importanti è la fiducia, che si manifesta a più livelli: c'è la 'fiducia strategica', che si ottiene quando i dipendenti fanno propria la visione; la 'fiducia organizzativa', quando c'è coerenza fra visione strategica, sistemi di politica gestionale e processi lavorativi; e infine la 'fiducia personale', che comporta il vivere in conformità ai propri valori, anche quando significa dover rifiutare un accordo e perdere dei ricavi a breve termine. I valori hanno oggi un peso maggiore di ieri: clienti e dipendenti non si accontentano più del valore economico della merce, reclamano valori sociali. Lo dimostra il fatto che, potendo scegliere, pochi sarebbero disposti a comprare o a lavorare per aziende che inquinano l'ambiente.

MK: Quali sono i cambiamenti socio-economici che hanno più inciso su questa trasformazione delle scenario?

Jonas Ridderstråle: L'effetto complessivo dell'aver privatizzato la vita e il business è che ci stiamo avviando verso un 'darwinismo economico' dove il divario tra il meglio e il resto è in aumento. Alcune persone devono svolgere due lavori per tirare avanti, mentre altre lavorano 50, 60 o forse anche 75 ore la settimana. E così noi lavoriamo, lavoriamo, lavoriamo. Non c'è

■ I libri di Jonas Ridderstråle lasciano il segno per il loro stile inconfondibile: a sinistra, *Karaoke Capitalism* e *Funky Business Forever*.

da meravigliarsi se per la maggior parte di noi è sempre più difficile trovare un equilibrio tra guadagnarsi da vivere e godersi la vita. Tempo fa mi sono imbattuto in uno studio su come il tipico cittadino danese trascorre la giornata. Il primo step della ricerca è stato condotto negli anni '80, e vent'anni dopo lo hanno ripetuto. Ebbene, sapete qual è l'attività cui i danesi dedicano più tempo? La toilette. In un mondo stressante, globalizzato e iper-competitivo, lo spazio per la solitudine è scarso. La toilette rimane uno dei pochi posti dove si è legittimati a stare da soli. Conseguenza: In Danimarca le persone spendono più soldi per un bagno confortevole con sauna che per arredare il soggiorno.

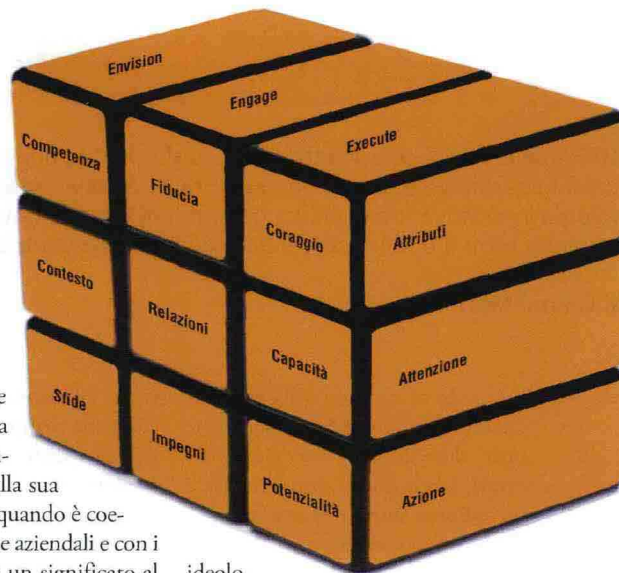
MK: Cosa manca oggi alle aziende per riuscire a superare questa fase di stallo?

Jonas Ridderstråle: Molte cose, ma la più importante è sicuramente la capacità di sognare. Tutte le religioni, secolari e non, vengono messe in moto da un sogno. Il sogno è il viaggio verso il futuro e ha una forte attrattiva. Non a caso un leader come Martin Luther King ha affermato "Io ho un sogno" e non "Io ho un piano quinquennale". I sogni sono fonte di ispirazione, ci innalzano e generano energia ricaricante. Chi non ha sogni non ha futuro. Il mio suggerimento è: scegliete ciò che è positivo a lungo termine, anziché cercare di evitare la negatività a breve.

MK: Visto che siamo entrati in tema, può raccontarci in cosa consiste il modello delle 3 E che ha messo a punto con Mark Wilcox per la Sony e che, guarda caso, parte proprio dall'envisioning?

Jonas Ridderstråle: Le 3 E del mo-

■ Il modello 3E, messo a punto da Ridderstråle e Wilcox in Sony per ri-caricare l'azienda, incrocia tre processi chiave (Envision, Engage, Execute) con tre elementi (Attributi, Attenzione e Azioni) e sviluppa nove fattori. L'incrocio fra questi elementi del cubo darà vita a una leadership ri-caricante.



dello indicano i tre processi-chiave per ri-caricare l'azienda. Il primo è l'Envisioning, ovvero la creazione di una visione o di un quadro condiviso del futuro aziendale e delle sue finalità. Poi c'è l'Engaging, ossia il coinvolgimento dei dipendenti impegnati a trasformare la visione in realtà. L'engagement comporta la gestione di ogni relazione come un qualcosa di unico e motivante. La maggior parte delle imprese hanno trascorso gli ultimi vent'anni personalizzando i prodotti sui propri clienti, ora bisognerà investire la rotta e avviare 'programmi di personalizzazione' per i dipendenti, poiché sono diventati loro il nostro primo cliente. Infine, l'Execution è il passaggio dalla visione all'azione e consiste nel prendere decisioni difficili e monitorarle nel tempo, per verificare la continuità e la correttezza dei cambiamenti attuati. A partire da questi tre processi-chiave abbiamo sviluppato un cubo con nove variabili generatrici di 'leadership ri-caricante' che incrociano i tre processi: Competenza, Fiducia, Coraggio, Contesto, Relazioni, Capacità, Sfide, Impegni, Potenzialità. Tornando alla domanda, direi che l'envisioning è la base da cui partire per fare chiarezza su ciò che è necessario e sul perché. Sapere perché si sta facendo qualcosa è un bisogno fondamentale dell'uomo, comporta la capacità di analizzare e spiegare il contesto (interno ed esterno) e sfidare l'organizzazione a cambiare nella direzione giusta. Ciò è importante specialmente oggi che la lealtà verso l'azienda non è più automatica, a meno che non possiate dare alle persone una forte ragione per riporre in voi la loro fiducia. Ma la maggior parte delle aziende non possiede visioni efficaci in termini operativi. Spes-

so la visione si risolve in una generica lista di desideri la cui lunghezza è pari solo alla sua inutilità. La visione, quando è coerente con le politiche aziendali e con i comportamenti, dà un significato al proprio agire. Non a caso di solito l'80% della resistenza al cambiamento riguarda proprio il perché, solamente il 20% il cosa e il come. Se i leader non sono capaci di spiegare il perché del cambiamento, è impossibile far sì che gli altri si sentano carichi e motivati ad attuarlo. Per ri-caricare è importante capire dove si sta andando e come, ma anche perché arrivarci.

MK: Quali competenze occorrono ai leader per essere ri-caricanti?

Jonas Ridderstråle: Anzitutto saper formare altri leader. Dopotutto la leadership significa anche questo: contaminare gli altri con le proprie conoscenze e i propri valori e, al tempo stesso, lasciarsi contaminare dalle conoscenze e dai valori degli altri. Questo comporta competenze quali capacità di ascolto, umiltà, coraggio.

MK: Per concludere, nei suoi libri non mancano passaggi ambigui, come nel sottotitolo di *Funky Business Forever*, 'E adesso godetevi il capitalismo', un monito che potrebbe leggersi sia come una toccasana che come una disgrazia. Insomma, lei è pro o contro il capitalismo?

Jonas Ridderstråle: Il mercato capitalista globale non è perfetto, ma è il sistema economico meno imperfetto sviluppato sinora. Non è giusto né sbagliato, è solo una macchina che separa l'efficiente dall'inefficiente. Di sicuro non deve diventare un alibi per scaricare le responsabilità. Tuttavia le

ideologie che operano in base ad assunti errati sulla natura dell'uomo sono destinate a produrre inefficienza e a fallire. Il comunismo è morto perché ha sottovalutato la forza della creatività umana e della capacità imprenditoriale connesse alla libertà individuale. Allo stesso modo, un giorno forse ci accorgeremo che il capitalismo del XXI secolo è fallito perché ha sottovalutato le forze distruttive dell'egocentrismo, della sotto-ottimizzazione e dell'avidità associate a un individualismo sfrenato e all'assenza di uno scopo comune. Ma la rivoluzione cui oggi stiamo assistendo è persino più grande di quella immaginata da Marx. È una rivoluzione che cambierà la natura stessa delle nostre società, delle economie, delle industrie, delle organizzazioni, delle professioni, persino le nostre vite private. È una trasformazione che sta avvenendo sotto i nostri occhi. Non vediamo all'orizzonte le barricate, non sentiamo lanci di gas lacrimogeni, ma la rivoluzione è in atto, è nella nostra economia, è nella nostra mente. In questo nuovo mondo saltano le regole, il cambiamento è costante, la crisi perpetua. Non si può più fare business come lo si faceva in passato, abbiamo bisogno di un business imprevedibile e innovativo. Oggi siamo di fronte alla sfida di creare un'organizzazione con leader capaci di ricaricare il futuro, anziché con manager che si aggrappano al passato. Oggi dobbiamo guidare con idee e ideali. ■